



# 透視

上海同濟建設有限公司

2011年第二期 (总第二十七期) 2011年03月18日 Shanghai Tongji Construction Co., Ltd.

## 要聞 Brief News

## 行业资讯

Industry Information

◆ 2月15日, 为了抓好十二五规划的开局之年, 公司召开2011年度第一次经营管理工作会议, 会议对2010年度工作进行了总结汇报, 全面部署2011年的工作计划, 并重点阐述了十二五规划的战略地图、绩效目标等。同时会议就人的潜意识、责任心、执行力、沟通协同等方面和大家作了交流。(详见第三版)

◆ 2月16日, 公司举行了客户关系管理的培训讲座, 特邀工程企业咨询专家李福和先生就如何理解客户关系管理、建筑业如何建立客户关系管理体系、平衡计分卡和客户关系管理、不同商业模式中的客户关系等几大方面作了精彩讲解。(详见第四版)



◆ 3月16日, 公司举办“施工现场安全监控与台账管理专题培训”, 各在建项目的安全员, 公司相关部门人员出席参加。

◆ 近日, 山东台儿庄同安水务污水处理厂二期完成备案, 正式投入试运行。目前, 运行效果良好, 出水水质达标。



◆ 日前, 我公司被上海市建筑施工行业协会评为“2010年度上海市建设施工质量先进企业”。

上海市人民政府公布了《关于进一步规范本市建筑市场, 加强建设工程质量安全管理的若干意见》(简称《22条》), 在项目工程承包、建筑业从业人员管理、中小型项目的监管等问题, 《22条》一一提出要求。

### 严格规范招投标活动

《22条》提出, 招投标中有虚假招标、串通投标和挂靠借用资质投标等违法行为的, 中标一律无效。并依据情节轻重, 取消相关单位一年至三年参加投标的资格。

此外, 安全防护和文明施工措施费、监理费不作为评标条件; 将施工招标中必须由注册建造师担任关键岗位列为评标条件; 质量员、安全员的数量和人选作为合同约定内容。

### 分包工程不备案一律停工

《22条》提出, 严禁转包和违法分包中标工程, 如有违反, 将没收违法所得, 责令停业整顿, 情节严重的, 依法吊销资质证书和营业执照, 造成重大责任事故的, 依法追究企业法人代表和直接责任人员责任。

此外, 《22条》还首次提出了建设工程分包合同备案制度, 对不办理备案手续或者不符合施工条件的, 一律停工整顿。

### 加强施工单位的现场管理

《22条》提出, 分包单位(含专业分包单位)应服从总承包单位的安全生产管理, 不服从管理造成安全生产事故的, 由分包单位承担主要责任。根据投标方案和合同确立的人员名单派驻现场, 总承包单位不得擅自变更。其中的项目负责人、技术负责人、项目核算负责人、质量管理人员、安全管理人员必须是与本单位有劳动合同关系的人员。

### 一线操作人员无证施工一律停工

企业特种作业人员必须根据安全生产的规定持证上岗, 一经发现施工单位特种作业使用无证人员施工的, 要立即责令停工整顿。

## 公司经营情况汇总 *Business Report*

公司2011年1-2月份共签订合同总额近3亿元，完成年度计划的20%，其中本部签订额约2.4亿元；下属控股子公司签订额约0.6亿元。以下为1-2月主要工程项目：

### 土建工程：

- ◆ 海门南部新城住宅小区，项目位于海门市张謇大道南海路路口，总建筑面积约为8万平方米，合同造价约4900万。

### 环保工程：

- ◆ 宁海县临港污水处理厂（一期），处理规模约2万吨/日，出水标准达到一级A标准，该项目为BOT，特许经营期为25年（不含建设期），合同造价约4200万元。

## 项目快报

*Project Express*

近日，浙江宁海县水务集团有限公司就宁海县临港污水处理厂（一期）的特许经营权进行招标，在众多实力雄厚的投标联合体单位中，上海同济建设有限公司—上海同济环保实业有限公司联合体脱颖而出，成功中标。

宁海县临港污水处理厂（一期）的特许经营期为25年（不含建设期，但建设期不得超过1年）。一期工程的建设规模为2万吨/日。出水水质执行《国家环境保护总局关于严格执行〈城镇污水处理厂污染物排放标准〉的通知》（环发[2005]110号）一级A标准。

该项目采用改良型氧化沟工艺+深度处理工艺。不但具有良好的脱氮除磷效果，而且在厌氧和缺氧条件下能把大分子量的有机物裂解成易于好氧生物降解的低分子量有机物。在投资和运行方面为业主降低了成本，运行稳定、便于常规管理。

## 2011年度绩效目标设置特点

近几年，公司通过“边摸索、边实践、边完善”的过程，对绩效管理进行了不断改进。2011年度，公司对该项工作在去年的基础上又做了新的调整，全员指标的设置紧紧围绕“以利润为目标，以客户为中心”的战略方针，通过员工的学习成长，更好地执行内部流程，以完善客户至上的理念，从而达成公司的战略与财务目标，提高对股东的长期回报。

### 一、绩效目标设置特点：

1. 与公司的战略目标更紧密地关联。本年度的绩效目标设置是通过制定公司战略地图，确定相应指标，并分解权重。
2. 指标设定更全面，与实际工作、员工的职业规划更紧密相连。2010年公司绩效的三级指标设置完全按照平衡计分卡的四大内容制定，2011年我们将它与公司的战略方针结合，通过战略地图的递进关系，从学习与成长、内控流程、客户服务、战略与财务四个方面设置，将每个岗位、每个部门的相应工作分别纳入其中，同时设定完成标准。
3. 目标的完成状态更具诊断性。在所有指标的设定中，都确定了相应的警示标志，即“红绿灯”，起到度量工作状态的作用，以便及时的修订改进。
4. 评估的及时性。工作效果的评估贯穿与每月的工作汇报中，比以往一季度、半年一次的评估具有更为及时的监控作用。

### 二、下一阶段工作的要求：

日常工作的开展，要围绕绩效指标进行，使其成为工作上真正的“指挥棒”。对员工的指标完成情况，要进行日常跟踪，要避免出现工作结束时“秋后算帐”，要在过程中就予以改善，以达成目标。

## 内部管理

*Internal Management*

## 2011年第一次工作会议 Working Conference

2月15日，同济建设召开2011年度第一次全员工作会议，会议由总经理助理徐斌峰主持。

首先，苏耀华董事长代表董事会感谢全体员工股在经营班子的带领下，齐心协力，勤奋工作，使经营业绩以15%的速度向上突破。2011年是公司十二五规划的开局年，希望大家能自我加压，自我定位，与同济建设一起成长。

随后，张晔总经理分析了公司过去几年的发展历程，并代表公司经营班子重点讲解“十二五”战略规划，并部署2011年全年工作重点。

2007年以前，同济建设主要以股份公司内部项目为主，产值不过2亿，为寻求突破，公司采取了走向市场，自营和横向相结合、土建和专业相结合的以提高产值为主的经营策略，期间通过建立流程体系、薪酬体系、绩效体系等规范公司的运作，至2010年达到了产值6.5亿的规模。

过去的成绩有目共睹，经营和管理方式也初步形成，但是，公司要有更好的发展，必须在经营和管理上有新思路、新突破，新举措。

提高对股东的回报和对社会的贡献是公司的最终目标，公司的发展应以利润为目标、以客户为中心。以利润增长、收入增长、最大化利用现有资产、高效管理现有业务四个方面为重点，通过提高客户价值的客户管理流程，树立公司“值得信任”的品牌形象来增加收入、通过实现运营优异的运营流程使我们的产品更好地满足客户需求。从而达到“产值年增长15%，利润年增长20%”的十二五规划经营目标。届时，同济建设将成为以建设为主、投资为辅、持续高效的技术管理型公司。

同时，公司2011年的绩效管理也将紧紧围绕新制定的十二五规划，分为战略与财务、客户服务、内部流程、学习与成长四部分考核，使绩效目标更聚焦于公司的战略，其中大部分指标可进行每月考核，并建立预警系统和预警指标。

根据2011年公司的绩效目标，会议提出，今年同济建设的主要工作将突出“战略、人员、运营”三大主题。主要工作如下：

1. 经营目标：合同额15亿元；主营业务收入7.4亿元，上缴利润480万元；
2. 绩效原点：以利润为目标，以客户为中心；
3. 客户管理：建立以客户的需求为起点、创造对客户有价值的产品为终点的流程的保障体系。保证流程的执行率，做好流程的评价和优化；
4. 建立有效的信息沟通渠道和及时的信息反馈系统。提高工作的计划、执行、控制的能力；
5. 着眼于未来落实人才招聘工作，使岗位资质满足率达到100%；
6. 积极稳妥地走出上海，充分利用好异地公司开展新市场和新业务；
7. 探索适合公司的投资项目或方向。

张总要求在新的一年里，大家在思想意识上要树立危机感、要有紧迫感，运用意志来影响我们的潜意识，养成良好的工作习惯，将“诚信、进取、负责、创新”作为企业文化建设的主旋律，增强竞争力、创新力和凝聚力。诚信是我们的立身之本，进取要勤学习常思考，负责就是要承担责任，创新是进步的源泉。部门之间要克服沟通协调不足的弱点，勇于承担责任，齐心协力，打好同济建设十二五规划的开局之仗。



## 建筑业的客户关系管理 *Customer Relationship Management*

随着市场竞争的日益激烈，建筑施工行业的发展也正经历着重大的转折。面对日益残酷的竞争挑战，同济建设不仅在经营理念、经营模式、经营技术等诸方面不断的学习和创新，而且对客户关系的重视程度也越来越高，“以客户为中心”也将成为同济建设未来五年的经营理念。

### 一. 客户是企业的衣食父母

客户是企业生存和发展的基础，因此，企业有必要对自己的客户关系进行管理，通过实施有效的客户关系管理，能够维护现有客户、发现潜在客户、创造新客户，从而为企业的发展产生积极效用：为企业决策提供科学支持，优化企业内部业务流程，降低运作成本，规范企业管理，扩大营销业绩，提高市场占有率和企业形象。

### 二. 建筑施工企业客户关系管理的核心

客户是企业发展最重要的资源之一，其核心思想是将客户作为最重要的企业资源，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需要，保证实现客户的终身价值，让客户永远成为企业的客户、朋友与合作伙伴。

建筑施工企业客户关系管理的对象主要包括：

1. **业主：**业主是施工企业的主要客户，不仅是与其签订承包合同，更重要的是通过客户关系管理为业主提供超附加值的服务，与其建立信任关系，并使之成为企业的忠诚客户。

2. **员工：**员工不仅是企业的人力资源，更是为企业创造价值的最关键因素。没有满意的员工，就不会有满意的顾客。通过分配制度、升迁机会、工作环境、内部沟通等环节，提高员工满意度，激发其工作热情、积极性和创造性。

3. **协作者：**包括设计单位、监理单位等。通过正式或非正式的业务关系沟通，增进了解，建立信任，实现互惠互利的协作目的，建立长期合作的伙伴关系。

4. **分包与供应商：**通过市场竞争选择合格的分包与供应商，降低企业经营风险和成本。对分包商和供应商的关系原则是利益同享、风险共担、诚意合作、共同发展，不能为了暂时的利益去损害长期的合作关系，因为分包与供应商的经常变动会导致交易成本的增加，而长期合作伙伴会因为彼此信任、配合默契导致成本和风险的降低。

5. **竞争对手：**对于竞争对手的关系管理，其目的是由恶性竞争走向联合与合作，通过联合投资、联合投标、联合承包和互相持股，以资金合作、技术合作、市场合作、股份合作等方式实现优势互补、共同发展，实现共赢。

6. **金融与政府机构：**对于金融机构的客户关系管理，目的是建立信任关系、拓宽融资渠道，争取资金支持，政府机构则是在项目开发、工程投标、以及项目实施过程中取得政府部门的支持和协助，为经营活动和项目实施创造良好的外部环境和社会环境。

### 三. 建筑企业实施客户关系管理的注意事项

1. 由于建筑产品具有生产周期较长、单件性、固定性、一次性投资量大，客户一次性购买量大的特点，因此，企业需有针对性地在一些大市场上选择大业主，同其保持紧密的联系，这对企业的可持续发展十分必要。

2. 提高竞争力需要企业强化客户关系管理。面对竞争日益加剧的市场，谁先实行客户管理，了解客户的需求，赢取客户资源，谁就能率先抢占市场，确保企业利润增长。

3. 由于建筑施工企业的客户群复杂多样，因此其客户管理的重点是客户分类信息管理、企业文化管理、数据库管理、知识管理、业务流程管理等。另外，相对简单的信息为企业实施客户关系管理提供了方便。